

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Asiakaspalvelukeskuksen vaikutus logistiikan operatiiviseen toimintaan

Case: Stora Enso Oyj Veitsiluodon tehtaat

Jutta Kaarre

Liiketalouden opinnäytetyö

Liiketoiminnan logistiikka

Tradenomi

KEMI 2012

TIIVISTELMÄ

Kaarre, Jutta. 2012. Asiakaspalvelukeskuksen vaikutus logistiikan operatiiviseen toimintaan. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 29. Liite 1.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yhteistyötä Stora Enso Veitsiluodon tehtaiden logistiikkaosaston ja Customer Service Centre Northin (CSC North) välillä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja opinnäytetyö on tehty toimeksiantona. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosassa käsitellään logistiikan toimintaa teollisuudessa yleisesti ja esitellään logistisia termejä. Teoriaosuus on koottu lähinnä kirjallisuutta ja Internetin artikkeleita käyttäen. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu havainnoiden ja logistiikkaosaston työntekijöitä haastatellen. Haastattelun apuna käytetään puolistrukturoitua haastattelulomaketta.

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteistyö logistiikkaosaston ja asiakaspalvelukeskuksen välillä sujuu kohtalaisen hyvin. Haastattelujen perusteella esiin nousi epäkohtia yhteistyössä ja ongelmista suurin koskee liian nopeita toimituspyyntöjä. Nämä ongelmat johtuvat lähinnä kunnioituksen puutteesta yhteisiä sääntöjä kohtaan. Määrittelemällä yhteiset pelisäännöt ja sitoutumalla noudattamaan niitä tuodaan uutta sujuvuutta yhteistyöhön.

Asiasanat: asiakaspalvelukeskus, yhteistyö, teollisuuden logistiikka

ABSTRACT

Kaarre, Jutta 2010. The impact of the Customer Service Centre on the Logistics Department. Case Stora Enso Oyj. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 29. Appendix 1.

The objective of this thesis is to research the co-operation between the Customer Service Centre North (CSC North) and the Logistics Department in Stora Enso Veitsiluoto Mill. In this research I used the quality method and the research was conducted as a case study. The research consists of a theory and empirical parts. The theory concentrates on the general issues of logistics in industry. In addition, the basics of the order call offs and the delivery procedures are introduced. The theoretical data was gathered from the various sources such as literature and the Internet. The empirical part of the thesis consists of the theme interviews utilizing semi-structured interview forms, material provided by the company and my personal working experience in Veitsiluoto Mill. The target group for the interviews was selected among the people working in the Logistics Department.

The study shows that the co-operation between the CSC North and the Logistics Department has started well. In an ideal case, the CSC North's fast response time in order confirmations combined with the Logistics Department's capability to arrange suitable transportation for the orders make the deliveries fast and reliable. On the other hand, there have been problems concerning the late call-offs and short delivery times. These problems are usually caused by lack of respect towards the rules set by the Logistics Department and the CSC North. By setting the common rules and communicating openly, most problems can be solved.

Keywords: customer service centre, co-operation, logistics in industry

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Stora Enso Oyj	6
1.2 Työn lähtökohta, tavoite ja rajausta	7
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	8
2 TEOLLISUUSYRITYKSEN LOGISTIIKKA	9
2.1 Yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä.....	9
2.2 Logistiikan termejä	10
3 CUSTOMER SERVICE CENTRE NORTH.....	11
3.1 Customer Service Centren tehtävät.....	12
3.2 CSC:n osuus toimitusprosessissa logistiikan näkökulmasta	13
4 LOGISTIIKKAOSASTON OPERATIIVINEN TOIMINTA	16
4.1 Logistiikkaosaston rakenne	16
4.2 Liikenteenhoitajan tehtävät	17
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	19
5.1 Tutkimuksen toteutus	19
5.2 Tutkimuksen tulokset.....	19
5.2.1 Logistiikan ja asiakaspalvelukeskuksen yhteistyön lähtökohdat	20
5.2.2 Vaikutelma asiakaspalvelukeskuksesta vuonna 2012	20
5.2.3 Kommunikointi asiakaspalvelukeskuksen kanssa	21
5.2.5 Yhteistyö ja reagointiaika ongelma- ja poikkeustilauksissa	23
5.2.7 Risut ja ruusut	24
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	27

LÄHTEET.....	28
--------------	----

1 JOHDANTO

Joskus kuulee puhuttavan logistiikasta vain kuljetuksina tai varastointina, mutta logistiikan käsitteet ovat laajentuneet. Logistiikkaan vaikuttavat myös hankinta, tuotekehitys, mainonta ja asiakassuhteet. Asiakkaat vaativat parempaa laatua, nopeampaa palvelua ja lisäarvopalveluita. Logistiikan toimintatapojen monipuolistuessa ovat strategiset vaihtoehdot lisääntyneet ja uusia organisaatioita on syntynyt. Useilla toimialoilla on yli toimialojen ja maiden rajojen tapahtunut uudelleenjärjestelyitä ja rakennemuutoksia. Muutosten taustalla on ostopalvelujen lisääntyminen, toimintojen ulkoistaminen ja yleinen verkostoituminen. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 14-24.)

Nykyään kilpailu kaikilla aloilla on kiristynyt ja pelkällä tuotteella ei kilpailussa kiilata kärkeen. Kilpailuetua haetaan lisäämällä tuotteelle räätälöityjä palveluita asiakkaan toiveiden mukaan. Räätälöityjen palveluiden tarjoaminen on johtanut siihen, että yritykset poistavat päällekkäisyyksiä toiminnoissaan ja keskittävät palveluita muun muassa myynnin sektorilla. Näin on tehty Stora Enson tehtailla ympäri Eurooppaa keskittämällä myyntikonttoreiden palvelut yksittäisten tehtaiden yhteydestä asiakaspalvelukeskuksiin (customer service centre, CSC). Näitä keskuksia on useita ja ne ovat jaettu palvelemaan maantieteellisesti Pohjois-, Länsi-, Itä- ja Keski-Eurooppaa. Omassa opinnäytetyössäni keskityn Veitsiluodon tehtaiden logistiikkaosaston operatiiviseen toimintaan ja yhteistyöhön CSC Northin kanssa.

1.1 Stora Enso Oyj

Stora Enso on maailmanlaajuinen paperi-, pakkaus- ja puutuotealalla toimiva yhtiö. Sen päätuotteita ovat sanomalehti- ja kirjapaperi, aikakauslehti- ja hienopaperi, kuluttajapakkauskartonki, teollisuuspakkaukset ja puutuotteet. Stora Enson Veitsiluodon tehtaat sijaitsevat Kemissä. Veitsiluodossa valmistetaan tulostus- ja kirjekuoripaperia, päällystettyä aikakauslehtipaperia ja sahatavaraa. Veitsiluodossa on neljä paperikonetta sekä arkittamo. Paperin tuotantokapasiteetti on miljoona tonnia vuodessa. Veitsiluodon tehtaat työllistävät 930 henkilöä. (Stora Enso.)

1.2 Työn lähtökohta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni aihe on saatu toimeksiantona Stora Enso Oyj:ltä, jossa olen suorittanut työharjoitteluni sekä kesätyöni. Stora Ensolla on tapahtunut myyntiorganisaatiossa rakennemuutos, jonka seurauksena tehdaskohtaiset myyntikonttorit poistuivat ja asiakaspalvelukeskukset, Customer Service Centerit (CSC), perustettiin. Aloittaessani kesätyöni logistiikkaosastolla liikenteenhoitajana oli asiakaspalvelukeskusten ja logistiikkaosaston yhteistyö kestänyt vasta muutaman kuukauden. Tästä sain idean alkaa tutkia, miten myyntiorganisaation muutoksien myötä syntyneet asiakaspalvelukeskukset ovat vaikuttaneet logistiikan operatiiviseen toimintaan Stora Enson Veitsiluodon tehtaalla. Yhteistyön vaikutuksia ei ole tutkittu yrityksen logistiikkaosastolla aiemmin, joten tällaiselle tutkimukselle on tarvetta.

Stora Enso Veitsiluodon yhteistyö CSC Northin kanssa alkoi helmikuussa 2010. Toimeksiantaja haluaa saada selville, millaisia vaikutuksia asiakaspalvelukeskuksen syntymisellä on logistiikkaosaston työntekijöihin ja toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia positiivisia ja negatiivisia asioita muutokset ovat synnyttäneet, sekä tarjota ideoita ongelmien poistoon ja tulevaisuuden yhteistyön kehittämiseen. Tutkimus tehdään logistiikkaosaston näkökulmasta, joten myyntiorganisaation näkökulma jää tässä työssä joko erittäin vähäiselle huomiolle tai kokonaan käsittelemättä.

Tutkimusongelmat kysymyslauseen muotoon laitettuna ovat:

- Miten asiakaspalvelukeskus vaikuttaa logistiikkaosaston toimintaan?
- Miten yhteistyö toimii logistiikan ja asiakaspalvelukeskuksen välillä?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tavoitteenani on selvittää tutkittavassa kohteessa asiakaspalvelukeskuksen vaikutukset, eikä tarkoituksena ole saada laskennallisia tai määrällisiä tuloksia. Täten olen valinnut tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän. Tutkittavan kohteen ymmärtäminen on yksi laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Siinä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineiston kokoaminen tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suosittuja metodeja ovat teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaaran 1997, 155.) Tutkimuksessani käytän haastattelujen lisäksi havainnointia. Metsämuurosen (2006, 116) mukaan havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta enemmän tai vähemmän objektiivisesti sekä kirjaa havaintojaan muistiin.

Haastattelut suoritetaan logistiikkaosaston liikenteenhoitajille. Logistiikkaosaston henkilökunnalle tehtävissä haastatteluissa käytän puolistrukturoitua haastattelua. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidun haastattelun katsotaan sopivan erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarvetta antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen yleisesti teollisuusyrityksen logistiikkaa. Lisäksi käsittelen Stora Enson asiakaspalvelukeskuksen toimintaa ja logistiikkaosaston rakennetta. Selvitän mitä on logistiikan operatiivinen toiminta tuotantolaitoksessa, esittelen Stora Enso Veitsiluodon logistiikkaosaston ja sen toiminnan. Teoriaosuudessa esitettyjen asioiden pohjalta suoritan tutkimuksen asiakaspalvelukeskuksen vaikutuksesta logistiikkaosaston operatiiviseen toimintaan, analysoin tulokset ja teen johtopäätökset.

2 TEOLLISUUSYRITYKSEN LOGISTIikka

Monesti logistiikka käsitetään pelkkänä varastointina ja kuljetusten ohjauksena. Tämä katsontakanta on hiukan suppea, sillä logistiikan hallintaa voidaan pitää yrityksen strategisen johtamisen perustana ja tärkeimpinä tukitoimina. Logistiikan avulla voidaan pyrkiä tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa ja tätä kautta parantaa yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Hokkanen & Karhunen & Luukkainen 2004, 61.)

Yleensä logistiikan onnistuneisuutta mitataan taloudellisesta näkökulmasta, sillä logistiikan katsotaan käsittävän ne toiminnot, jotka eivät varsinaisesti liity tuotteen valmistukseen, myyntiin ja hallinnolliseen toimintaan. Yrityksen informaatio- ja materiaalivirrat tulisi järjestää mahdollisimman tehokkaiksi kokonaisuuksiksi siten, että sekä tieto että materiaali siirtyvät oikeaan osoitteeseen ilman viivytyksiä. Mitä monimutkaisempi tuote yrityksellä on, sitä useampi materiaali- ja komponenttitoimittaja tarvitaan. Kun tähän lisätään laaja asiakaskunta, sitä hankalampaa on yrityksen materiaali- ja informaatiovirtojen hallinta. Tämä lisää riskiä toiminnan epäonnistumiselle. (Hokkanen ym. 2004, 62-63.)

2.1 Yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä

Monet asiat vaikuttavat yritysten menestymiseen. Logistiikan aiheuttamat kokonaiskustannukset voidaan jakaa kuljetus-, varasto-, pääoma- ja hallintokustannuksiin. Kilpailuetua voi kasvattaa minimoimalla kokonaiskustannuksia sekä maksimoimalla asiakaspalvelutasoa. Kuljetuskustannuksia voi pyrkiä alentamaan varastointia tehostamalla, mikä puolestaan lisää pääomakustannuksia. Menestykseen epävarmuutta luo esimerkiksi toimittajien puolelta materiaalin laatu, hinta ja toimituskyky. Yritys itse vaikuttaa menestymiseensä tuotteen suunnittelulla ja laadulla sekä yrityksen sisäisellä tehokkuudella ja käytettävissä olevilla resursseilla. Valittu hintataso ja markkinointikyky ovat myös oleellisia vaikuttimia menestykseen. Asiakkaan puolelta epävarmuutta luovat asiakkaan vaatimukset ja odotukset, maksuhalukkuus, tuotemäärät ja toimitusajat. Asiakas vaatii tuotteelta laatua, kohtuullisia kustannuksia ja nopeaa toimitusaikaa. (Hokkanen ym. 2004, 63-64.)

Laadukkaan tuotteen nopea toimitusaika tuo kilpailuetua yritykselle kilpailijoihin verrattaessa. Teollisuudessa kustannusten alentaminen on yksi logistiikan pää tavoitteista, mutta toimitusvarmuus tulee ottaa huomioon. Myöhästyneet tai puutteelliset toimitukset ovat harmillisia ja pahimmissa tapauksissa karkottavat asiakkaita kilpailijoille. Tästä huolimatta kaikkiin asiakkaan toivomuksiin ei tule taipua, sillä täydellinen toimitusvarmuus ”hinnalla millä hyvänsä” nostaa kustannuksia enemmän suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Asiakkaat tyytyvät toimitusaikaan, kunhan se on riittävän lyhyt. Lyhyt toimitusaika on mahdollista, kun yrityksen tilausprosessin kokonaisläpäisy aika on toimiva. Kun nopea vaste aika hallitaan, niin tällöin hankinta-, valmistus-, ja jakelutoiminnot ovat integroidut niin sujuviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi, että viivytysten asiakastoimitus on taattu. (Hokkanen ym. 2004, 64.)

2.2 Logistiikan termejä

Tuotannonsuunnittelussa tilaukset sijoitetaan paperitehtaan ajoon siten, että koneiden kapasiteetti tulee optimaalisesti hyödynnettyä ilman seisokkeja ja materiaalihukkaa. Myös optimaalinen varastoimisaika on otettava huomioon.

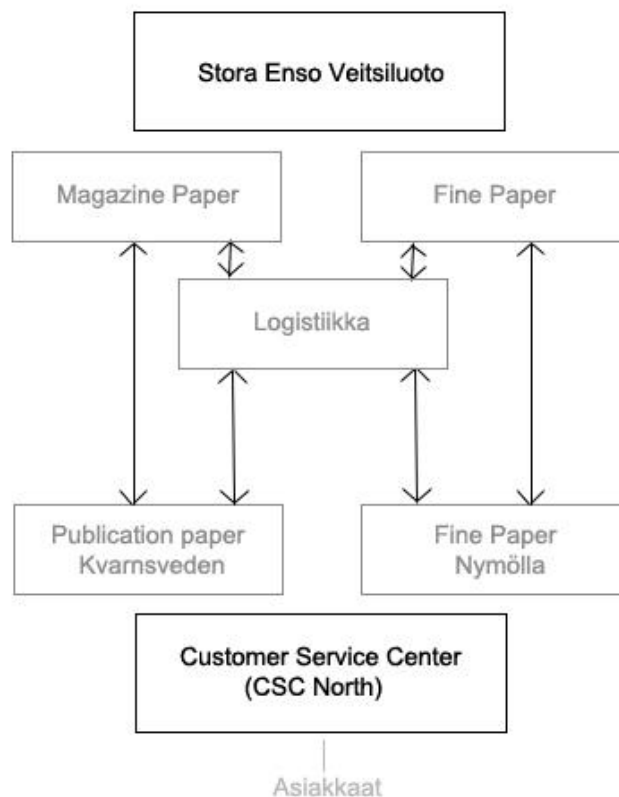
Kotiinkutsulla tarkoitetaan tavaran, materiaalien, raaka-aineiden tai komponenttien mekaaninen tilaaminen, usein tuotantolinjalta tai varastosta suoraan suoritettuna (Karrus 2001, 407).

Toimituspäivä on asiakkaan määrittelemä ajankohta, jolloin tilattu tuote pitää olla asiakkaalla.

Logistinen perusreitti on ensisijaisesti käytettävä kuljetusreitti, joka useimmissa tapauksissa määrittelee myös kuljetusmuodon. Käyttämällä perusreittiä saavutetaan optimitulos kuljetuskustannuksissa ja palvelun oikea-aikaisuudessa. Teollisuudessa käytettyjä kuljetusmuotoja voivat olla rekka, juna tai laiva. (Kuljetustoiminnot 2011.)

3 CUSTOMER SERVICE CENTRE NORTH

Customer Service Centret (jatkossa asiakaspalvelukeskus) ovat myyntialuekohtaisia myynti- ja asiakaspalvelukeskuksia. Asiakaspalvelukeskukset ovat jaettu palvelemaan maantieteellisesti Pohjois-, Länsi-, Itä- ja Keski-Eurooppaa. Jokaisella keskuksella on omat vastuumarkkinansa. Tässä tutkimuksessa keskitytään CSC Northiin, jonka vastuumarkkina-alueet ovat Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja ja Baltian maat. CSC Northin asiakaspalvelukeskukset sijaitsevat Ruotsissa Kvarnsvedenin ja Nymöllan tehtailla. Veitsiluodon painopaperitilauksia koskevat asiat hoidetaan Kvarnsvedenissä ja hienopaperitilauksia koskevat asiat Nymöllassa. Kuvassa on havainnollistettu tietovirtojen kulku Veitsiluodon tuotannosuunnittelijoiden/markkinahoitajien (paino- ja hienopaperi), logistiikan ja CSC Northin kesken (Kuva 1).



Kuva 1. CSC Northin ja Veitsiluodon yhteistyökaavio (CSC MOP LSC Collaboration Manual)

3.1 Customer Service Centren tehtävät

Asiakaspalvelukeskuksen tehtäväalue on laaja ja sisältää seuraavia kokonaisuuksia: tilauskiintiöiden seuranta, asiakastietojen hallinnointi, tilausten hallinnointi, varaston seuranta, laskutus, myyntisuunnitelmien ylläpito myyntijärjestelmässä ja yhteydenotot asiakkaisiin, hintatietojen seuranta ja luottorajojen hallinta.

Vaikka myyntikonttorit tekevät asiakaskohtaiset myyntisuunnitelmat, niin asiakaspalvelukoordinaattorit palvelukeskuksissa ylläpitävät näitä suunnitelmia asiakastietojärjestelmässä. Tarvittaessa he ovat yhteydessä asiakkaisiin suunnitelmien päivittämisen osalta. Asiakaspalvelukoordinaattorit seuraavat markkinakohtaisia tilauskiintiöitä ja tiedottavat tehdassuunnittelua suurista muutoksista. Asiakaskoordinaattoreiden vastuulla on luoda, ylläpitää ja päivittää asiakastietokantaa asiakaskoodien, toimituspaikkatietojen sekä muiden asiakastietojen osalta. (Sales Process Manual 2011.)

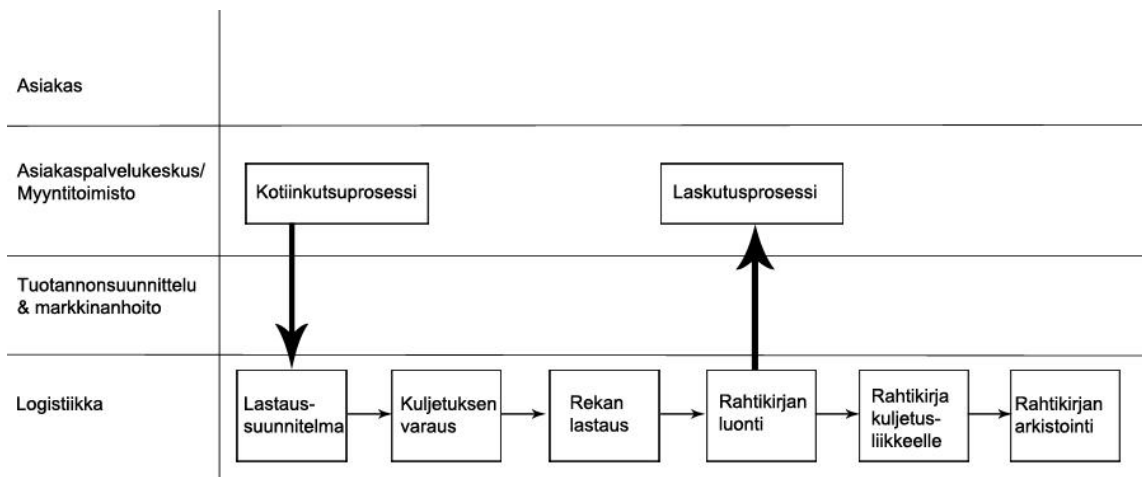
Tilausten hallinnointi on asiakaskoordinaattoreiden pääasiallinen vastuualue ja pohja muille myyntiprosesseille. Tilausten hallinnointi sisältää tiedustelut, tilausten käsittelyn ja tilausvahvistukset, kotiinkutsut, poistomyyntin ja tilaustoimitusten kuittauksen toimitetuksi ja laskutetuksi. Tilausten kyselyssä asiakas tiedustelee toimitusmahdollisuutta tietylle tuotteelle hinta- ja toimitusaikatoiveilla. Asiakaspalvelukoordinaattori on yhteydessä tehdassuunnitteluun sekä tarvittaessa logistiikkaan ja tiedustelee mahdollisuutta tilauksen valmistukseen ja toimittamiseen. Tilauskiintiöiden ja tilausjärjestelmän ehtojen niin salliessa tilauksen voi syöttää järjestelmään automaattisesti ilman erillistä tiedustelua. Jos jostain syystä tilauksessa tai sen toimituksessa on epäselvyyksiä, asiakaspalvelukoordinaattori voi tarvittaessa asettaa tilaukselle tuotantokiellon ja/tai toimituskiellon. Tällöin tilaus on pysäytettyä niin kauan, että koordinaattori vapauttaa tilauksen tuotantoon ja/tai toimitettavaksi. Koordinaattorin vastuulla on seurata pysäytettyjä eli stopattuja tilauksia ja vapauttaa tai poistaa ne epäselvyyksien ratkettua. Näiden niin sanottujen normaalien tilausten lisäksi asiakaspalvelukeskus on vastuussa myös näytetilausten tilauskäsittelystä ja laskutusprosessista. (Sales Process Manual 2011.)

Vahvistetulle tilaukselle tehdään kotiinkutsu. Kotiinkutsulla tiedotetaan logistiikan liikenteenhoitajille toimitettava tilaus, määrä, toimitusaika ja muut toimitukseen liittyvät ohjeistukset. Asiakaskoordinaattoreiden tehtävänä on luoda kotiinkutsut sekä pitää asiakas- ja tilaustietokannat ajan tasalla, jotta oikeat tiedot saadaan poimittua kotiinkutsulle. He seuraavat avoimia kotiinkutsuja ja toimituksen tapahduttua kuittaavat kotiinkutsut suljetuksi. Logistiikan liikenteenhoitajien tehtävänä on järjestää kuljetus kotiinkutsun ehtojen mukaisesti. Mikäli liikenteenhoitajilla on hankaluuksia toimittaa kotiinkutsuttava tilaus esimerkiksi sen vuoksi, että kotiinkutsuttava määrä ei ole kokonainen rekkakuorma, asiakaspalvelukoordinaattoreiden tulee tehdä yhteistyötä löytääkseen niin kutsutun täyttötilauksen kotiinkutsuttavan tilauksen lisäksi. Liikenteenhoitajan tulee informoida koordinaattoreita tällaisissa tilanteissa, jotta koordinaattorit voivat sopia asiakkaan kanssa lisätilauksen toimittamisesta. Yleensä tällaisissa tapauksissa asiakkaalle toimitetaan tilauksia säännöllisin väliajoin, joten tulevien toimitusten aikaistaminen on mahdollista. Tilaukset tulee laskuttaa toimitusten jälkeen ja mahdollisimman paljon käytetään automaattista laskutusta. Asiakaspalvelukoordinaattoreiden tehtävänä on seurata asiakaslaskutuksia ja tarvittaessa laskuttaa asiakasta manuaalisesti. Myös hyvityslaskut tekeminen lasketaan koordinaattoreiden tehtäviin. (Sales Process Manual 2011.)

3.2 CSC:n osuus toimitusprosessissa logistiikan näkökulmasta

Kun asiakastilaus tulee asiakaspalvelukeskukseen, syötetään tilaus määritelmiseen systeemiin. Käytyään läpi tilausten käsittelyprosessin ja saatuaan vahvistuksen tilaukselle tilaus vahvistetaan myös tuotantoon. Logistisen prosessin kannalta yksi tärkeimmistä tilauksen tiedoista on toivottu toimituspäivä eli RTA (required time of arrival). Kotiinkutsu eli call-off on ”tiedote” logistiikalle, jossa määritellään toimitettavan erän määrä tietyltä tilaukselta ja tilausriviltä, toimituspaikka, -päivä ja -aika, kuljetusväline sekä tarvittaessa kuljetusohjeet. Asiakaspalvelukoordinaattorit luovat kotiinkutsun ja tarvittaessa tekevät muutoksia kutsuihin esimerkiksi toimitettavan määrän muuttuessa. (Sales Process Manual 2011.)

Kotiinkutsun perusteella logistiikka tekee lastaussuunnitelman saadakseen mahdollisimman sopivan kuorman. Tämän jälkeen logistiikka sopii kuljetuksesta kuljetusyrityksen kanssa mainiten tarvittaessa kuljetusta rajoittavat tekijät. Kun lastausaika, kuorman koko ja muut yksityiskohdat on sovittu, liikenteenhoitaja tekee lastaussuunnitelman tehdas- sekä satamajärjestelmään, minkä jälkeen rekka lastataan. Lastauksesta syntyy rahtikirja, joka käynnistää laskutusprosessin asiakaspalvelukeskuksessa (Kuva 2). (CSC MOP LSC Collaboration Manual 2011.)



Kuva 2. Toimitusprosessi (CSC MOP LSC Collaboration Manual)

Jos tilauksen toimitusajassa tai -tavassa on jotain poikkeuksellista, tulee asiakaspalvelukoordinaattorin ottaa yhteyttä logistiikkaan ja tiedottaa asiasta. Esimerkkinä voidaan pitää tapahtumaa, jossa tilaus tulee tuotannosta poikkeuksellisen nopealla aikataululla ja logistiikan tulee järjestää kuljetus normaalista lyhyemmällä aikataululla. Tässä tapauksessa asiakaskoordinaattori on yhteydessä tuotannonsuunnitteluun ja sopii valmistumisaikataulusta sekä samalla varmistaa logistiikalta, että toimitus onnistuu toivottuna toimituspäivänä. On tapauksia, joissa asiakas haluaa jo vahvistetun tilauksen toimitettavaksi toivottua aikaisemmin. Tällöin tilaus voidaan muuttaa esimerkiksi laivareitiltä autoreitille nopeamman toimituksen toivossa. Tällöin asiakaspalvelukoordinaattori on yhteydessä logistiikan liikenteenhoitajaan kysyen muutoksen mahdollisuutta. Mikäli liikenteenhoitaja pystyy

järjestämään kuljetusvälineen muutoksen, päivittää asiakaskoordinaattori reitin laivalta autoreitille. Tämän jälkeen liikenteenhoitaja voi bookata tilauksen halutulle reitille.

3.3 Yleisimmät yhteydenottoa vaativat asiat

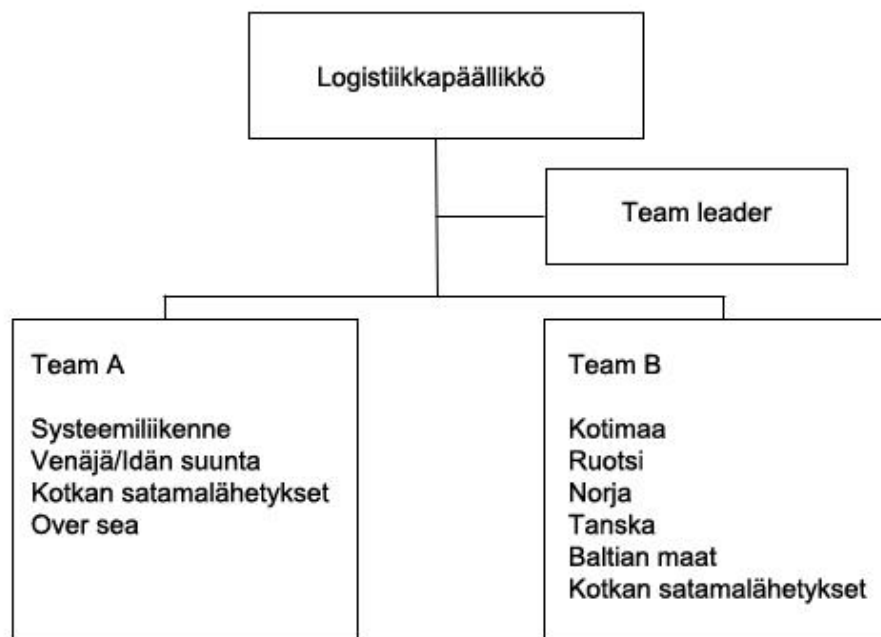
Logistiikkaosasto ja asiakaspalvelukeskus ovat yhteydessä vähintään kerran päivässä sähköpostitse tai muuta viestintätyökalua käyttäen. Yleisimmät yhteydenottoa vaativat asiat koskevat seuraavia: muutokset toimitusaikataulussa, tiedustelut toimitusajasta paikasta A paikkaan B, tiedustelut myöhästyneiden tilausten toimituspäivistä, tiedotukset muutoksista tilauksissa, erityislatausohjeista tiedottaminen, tiedustelut tilausten yhdistämisestä samaan rekkakuormaan sekä maakohtaisista lomapäivistä, varastojen kiinnioloista sekä ongelmatilanteista tiedottaminen. (Sales Process Manual)

4 LOGISTIikkaOSASTON OPERATIIVINEN TOIMINTA

Asiakkaalle toimitettavan tuotteen logistisia toimintoja ohjataan logistiikkaorganisaation toimesta. Veitsiluodon logistiikkaosasto on päivittäisessä yhteydessä satamaoperaattoreihin, tuotannonsuunnittelijoihin, markkinanhoitajiin ja asiakaspalvelukeskukseen taatakseen logistisen prosessin sujuvuuden. (Kuljetustoiminnot 2011.)

4.1 Logistiikkaosaston rakenne

Stora Enso Veitsiluodon tehtaiden logistiikkaosastolla on yhteensä yhdeksän työntekijää: logistiikkapäällikkö, logistiikan team leader ja seitsemän liikenteenhoitajaa (Kuva 3). Team A koostuu kolmesta ja team B neljästä liikenteenhoitajasta. Jokaisella liikenteenhoitajalla on oma markkina-alue, jonka tilauksista hän pääasiassa on vastuussa. Sairaustapauksissa ja loma-aikoina työntekijät jakavat tiimin sisäisiä töitä.



Kuva 3. Logistiikkaosaston rakenne (Kuljetustoiminnot)

Veitsiluodon tehtaan logistiikkaosasto vastaa Kemin tehtaiden tuotekuljetuksista maanteitse, rautateitse tai meriteitse. Lisäksi logistiikkaosasto hoitaa Oulun tehtaiden systeemiliikenteen sekä suorat Baltian ja Skandinavian maiden maantiekuljetukset. Laivattavat tilaukset toimitetaan asiakkaille laivakuljetuksina joko Oulun Oritkarin satamasta tai Kemin Ajoksen satamasta. Määräsatamissa tai kohdemaissa on tyypillisesti välivarastoja, joihin ja joista toimitukset asiakkaille tapahtuvat autokuljetuksina. Tilauksia toimitetaan rekkakuljetuksina satamiin, terminaaleihin ja suoraan asiakkaille. Junakuljetuksia käytetään Venäjän ja poikkeustapauksissa myös Etelä-Suomen satamiin ja terminaaleihin. (Kuljetustoiminnot 2011.)

4.2 Liikenteenhoitajan tehtävät

Liikenteenhoitajan tehtäviin kuuluvat seuraavat osa-alueet: tilausten valmistumisten seuranta tilaus- tai kotiinkutsulistalta, kuljetuskapasiteetin varaus, optimaalisen kuorman suunnittelu, lastaussuunnitelman teko ja satamaoperaattoreiden ohjeistus lastauksessa, toimitusten seuranta, rahtikirjojen arkistointi ja asiakaspalvelukeskuksen tiedottaminen muutoksista. Logistiikkaosaston tehtäviin kuuluu myös asiakaspalautustoimitusten järjestäminen. Liikenteenhoitaja valvoo perusreittien toteutumista. Mikäli perusreitistä poiketaan, liikenteenhoitaja ottaa yhteyttä logistiikkatiimin vetäjään sekä asiakaspalvelukeskukseen hyväksymisen saamiseksi. Perusreittivalintana autojen käytöstä sovitaan vuositason liikennesuunnitelman yhteydessä. Kuljetukset perustuvat tiiminvetäjän johdolla tekemiin sopimuksiin, joissa määritellään hyväksytty kuljetusliikkeet asiakastoimituksiin. (Kuljetustoiminnot 2011.)

Asiakaspalvelukeskuksen syöttäessä järjestelmään tilauksen, antaa järjestelmä tilaukselle niin kutsutun ex mill -päivämäärän, jolloin tilaus valmistuu tuotannosta. Joustavaan, kustannuksiltaan edullisen lastauksen edellytys on, että tuotteet valmistuvat annettuun ex mill -päivään mennessä. Tuotannonsuunnittelu vastaa siitä, että toimitukset valmistuvat sovitun ajan puitteissa, mutta liikenteenhoitajien vastuulla on myös seurata tilausten valmistumistilannetta. Tilaukset toimitetaan joko RTA-päivän (required time of arrival eli vaadittu toimituspäivä) mukaan tai kuljetusaloitteen tekee joko

asiakaspalvelukeskus tai asiakas kotiinkutsun muodossa. Mikäli tilaus myöhästyy tuotannosta, markkinanhoitaja ilmoittaa liikenteenhoitajalle ja myös asiakaspalvelukeskukseen, josta viesti menee asiakkaalle. (Sales Process Manual.)

Liikenteenhoitajan tehtävänä on seurata oman markkinansa tilauksia. Liikenteenhoitajat seuraavat, että tilaukset toimitetaan sovittuun aikaan mennessä tilauslehdellä mainittuun määräpaikkaan mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Tässä tehtävässä liikenteenhoitajat toimivat yhteistyössä markkinanhoitajien, tuotannonsuunnittelun, satamaoperaattoreiden sekä kuljetusliikkeiden kanssa. Jokaisella liikenteenhoitajalla on oma markkina-alue tai -alueet. Kotimaan tilausten toimituksia suunnitellaan yleensä 2-3 päivää etukäteen. Ulkomaan tilausten toimituksia suunnitellaan pidemmälle aikavälille johtuen pidemmistä toimitusajoista ja -paikoista. Ulkomaan toimitukset suunnitellaan yleensä viikoksi etukäteen. (Kuljetustoiminnot 2011.)

Liikenteenhoitajan tehtävänä on seurata omaa tilauslistaansa, jossa näkyy toimitettavat tilaukset tai kotiinkutsut. Asiakkaiden ja määräpaikkojen mukaan liikenteenhoitaja suunnittelee tilauksista sopivan rekkakuorman. Ennen kuljetusta liikenteenhoitaja tilaa kuljetusliikkeeltä rekan ja sopii kuljetuksen yksityiskohdista. Liikenteenhoitaja tekee kuljetuksesta lastaussuunnitelman myyntijärjestelmään. Lastaussuunnitelma sekä satama- ja terminaalitoimitusten bookkaukset välitetään sanomalla satamaoperaattorin tietojärjestelmään, olkoon lastauspaikkana joko Kemin Ajos tai Oulun Oritkari. Autojen kuljetustehtävä alkaa kuorman lastaamisella satamaoperaattoreiden toimesta. Liikenteenhoitajan tehtävänä on tarkistaa rahtikirjat lastauksen jälkeen ja verrattava, että ne täsmäävät lastaussuunnitelman kanssa. Liikenteenhoitajan on tiedotettava asiakaspalvelukeskusta, mikäli toimituksessa on muutoksia. Tällaisia muutoksia voivat olla toimitettavan määrän aleneminen esimerkiksi lastauksessa tapahtuneen kollin rikkoutumisen vuoksi tai rekan kuljetuskapasiteetti voi luoda rajoitteita lastattavaan määrään. (Kuljetustoiminnot 2011.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen pohjalla on suullinen haastattelu ja havainnointi. Metsämuurosen (2006, 116) mukaan havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta enemmän tai vähemmän objektiivisesti ja tekee muistiinpanoja havainnoinnin aikana. Työskennellessäni logistiikkaosastolla liikenteenhoitajana, pääsin sisälle työyhteisöön ja tutustumaan tutkittavaan kohteeseen. Näiden kokemusten perusteella loin haastattelulomakkeen. Haastattelussa oli apuna puolistrukturoitu kysymyslomake, jonka avulla haastattelulle luotiin pohja ja saatiin haastateltavat kertomaan enemmän tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Käyttämäni kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1).

Haastatteluun valittiin logistiikkaosaston Team B:stä neljä liikenteenhoitajaa, sillä he ovat eniten tekemisissä CSC Northin kanssa markkinajaosta johtuen. Kaikilla haastatteluun osallistuvista on pitkä työhistoria Veitsiluodon tehtailla, vaikka työtehtävät ovat vaihtuneet vuosien varrella. Haastateltavien työkokemus liikenteenhoidossa vaihteli vajaasta kolmesta vuodesta kahteenkymmeneenviiteen vuoteen. Haastattelu suoritettiin työn lomassa yhtä työntekijää kerrallaan haastatellen. Haastateltavien vastaukset kirjasin välittömästi tietokoneelle. Käydessäni haastattelutuloksia läpi, luin aineistoa useaan kertaan huolellisesti läpi, jotta saisin tarkan kuvan haastattelujen sisällöstä. Tämän jälkeen tiivistin haastatteluja poimien sieltä tutkimukselle tärkeitä asioita esiin. Tiivistelmät ryhmittelin kutakin teemaa vastaavaan otsakkeen alle. Näiden ryhmittelyjen perusteella kokosin tutkimuksen tulokset.

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Logistiikan ja asiakaspalvelukeskuksen yhteistyön lähtökohdat

Stora Enson myyntiorganisaatiossa tapahtunut rakennemuutos aiheutti tehdaskohtaisten myyntikonttoreiden poistumisen ja asiakaspalvelukeskusten syntymisen. Ennen asiakaspalvelukeskusten perustamista logistiikan liikenteenhoitajat olivat yhteydessä tehtaan omiin markkinanhoitajiin ja maakohtaisiin myyntikonttoreihin, toisinaan jopa suoraan asiakkaisiin. Muutoksen jälkeen logistiikkaosasto on yhteistyössä asiakaspalvelukeskuksen kanssa. Haastateltavilta kysyttiin heidän ajatuksiaan ja ennakko-odotuksiaan ennen yhteistyön alkua.

Liikenteenhoitajat kokivat, että ennen varsinaista yhteistyön alkua asiakaspalvelukeskuksen kanssa tiedottaminen asiakaspalvelukeskuksesta ja sen toiminnasta oli kehnoa. Kaksi liikenteenhoitajista ei ollut työskennellyt mielestään tarpeeksi pitkään liikenteenhoidossa muodostaakseen käsitystä muutoksesta, jonka asiakaspalvelukeskusten perustaminen aiheutti. Kahden liikenteenhoitajan odotukset logistiikan ja asiakaspalvelukeskuksen yhteistyöstä olivat ehkä hieman negatiiviset, sillä he halusivat jatkaa vanhalla hyväksi havaitulla toimintamallilla ja suhtautuivat muutokseen epäilevästi.

Tietynlainen muutosvastarinta muodosti näin ollen kielteisen suhtautumisen asiakaspalvelukeskukseen, vaikka yhteistyö ei ollut vielä alkanut. Yksi haastateltavista kertoi, että ei muista ensivaikutelmiaan asiakaspalvelukeskuksesta, sillä hän oli vasta aloittanut liikenteenhoitajana ja kaikki keskittyminen meni uusien työtehtävien opetteluun. Toinen liikenteenhoitaja kuvaili vanhasta mallista asiakaspalvelukeskukseen siirtymistä ja yhteistyön alkamista seuraavin sanoin: *”Olihan se outoa alussa, mutta ihan yhtä hyvin tilauspyynnöt ilmestyivät koneelle kuin ennenkin.”*

5.2.2 Vaikutelma asiakaspalvelukeskuksesta vuonna 2012

Yhteistyötä CSC:n kanssa on jatkunut nyt noin kaksi vuotta. Nykyisiä tunnelmia yhteistyöstä kysyessä mielipiteet vaihtelevat liikenteenhoitajien kesken. Eräs liikenteenhoitaja toteaa, että aika vähän on loppujen lopuksi tekemisissä asiakaspalvelukoordinaattoreiden kanssa, muttei ole kokenut yhteistyötä hankalaksi. Toinen liikenteenhoitaja puolestaan kertoi, että hänen mielikuvansa asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta on edelleen negatiiviset. Syyksi negatiivisiin ajatuksiin hän kertoi seuraavan: *”Asiakaspalvelukeskuksen porukka on vaihtunut aika lailla, uusilla henkilöillä ei ole käsitystä välimatkoista eikä siitä, miten rekkoja saa liikkeelle.”*

5.2.3 Kommunikointi asiakaspalvelukeskuksen kanssa

Pääasiassa kaikki liikenteenhoitajat kommunikoivat asiakaspalvelukeskuksen kanssa sähköpostitse, sillä sen katsottiin olevan kaikista kätevin vaihtoehto. Eräs liikenteenhoitaja totesi käyttävänsä melkein ainoastaan sähköpostia yhteydenpitoon, sillä tällä tavoin jäi itselle konkreettista todistetta ja muistilappua käydyistä keskusteluista ja pyynnöistä. Lisäksi osa liikenteenhoitajista kertoi käyttävänsä paljon messenger-tyyppistä pikaviestinohjelmaa yhteydenpitoon, sillä tällä tavoin keskustelun pystyi käymään nopealla tahdilla ilman erillistä odottelua. Myös muut käyttivät messengeriä, mutta harvemmin.

Ongelmatilanteessa vaaditaan yleensä nopeaa reagointiaikaa ja silloin sähköposti koetaan turhan hitaaksi kommunikointivälineeksi. Kynnys soittaa englannin- tai ruotsinkieliselle asiakaspalvelukoordinaattorille koetaan ehkä liian suureksi, sillä puhelinta käytetään yhteydenpitoon asiakaspalvelukeskukseen todella harvoin. Poikkeuksen tästä tekevät suomenkieliset asiakaspalvelukoordinaattorit, joille soitetaan, kun koetaan sähköpostin olevan liian hidas tai kun jo lähetettyyn viestiin ei ole saatu tarpeeksi ripeästi vastausta. Eräs liikenteenhoitaja totesi, että välillä sähköpostiin

vastaaminen on hidasta ja joutuu lähettämään useamman viestin, ennen kuin vastauksen saa.

Haastateltavilta kysyttiin, vaikuttaako kommunikointikieli puhelimen käyttöön. Eräs haastateltavista sanoi, että kynnys soittamiseen on paljon korkeampi, jos ei saa käyttää omaa äidinkieltään. Toinen haastateltavista sanoi, ettei kommunikointikieli vaikuta hänen puhelimella soittamiseensa, sillä hän tietää hänen asiakaspalvelukoordinaattoreiden puhuvan suomea. Yksi haastateltavista kertoi seuraavin sanoin, ettei kommunikointikieli vaikuta millään lailla hänen puhelimen käyttöönsä: *”Jos on pakko soittaa, niin silloin soitan. Ei ole väliä sillä, mitä kieltä siellä puhutaan.”* Jokainen haastateltavista totesi, että erittäin kiireellisissä tilanteissa tulee soitettua asiakaspalvelukoordinaattorille, jotta asiaan saa pikaisen vastauksen.

Yksi liikenteenhoitaja kertoi asioivansa ainoastaan suomeksi, kaksi liikenteenhoitajaa kertoi kommunikointikielenä olevan suomi ja englanti ja yksi liikenteenhoitaja kertoi hoitavansa asioita ruotsiksi ja englanniksi. He, jotka käyttivät muuta kieltä kuin suomea asiointiin, kertoivat yksinkertaisten asioiden selvittämisen olevan helppoa vieraalla kielellä. Hankalammissa tapauksissa asioiden selvittäminen vieraalla kielellä hankaloitui, mutta silti kaikki kokivat, että asiat on saatu selvitettyä siitä huolimatta. Tarvittaessa liikenteenhoitajat auttoivat toisiaan myös kielikysymyksissä.

5.2.4 Tiedottaminen

Yhteistyön alkaessa roolit eivät olleet niin selviä, eikä ollut tietoa, kuka on vastuussa mistäkin markkina-alueesta. Tästä johtuen sähköposteja meni väärille ihmisille. Vastuualueet ovat selkiintyneet ajan kanssa ja huolimatta muutoksista asiakaskoordinaattoreissa, tietää, keneen ottaa yhteyttä saadakseen lisätietoja. Liikenteenhoitajien kertoman mukaan aika pian alun jälkeen tuli asiakaspalvelukeskuksesta lista kunkin koordinaattorin vastuuasiakkaista. Joitakin muutoksia on tähän listaan tullut, mutta aina asiakaspalvelukeskuksesta löytyy joku, joka tarvittaessa ohjaa viestin oikealle henkilölle. Eräs liikenteenhoitaja oli sitä mieltä,

että nykyään muutoksista ei tiedoteta niin hyvin kuin alussa. Toinen liikenteenhoitaja puolestaan kommentoi asiaa seuraavin sanoin: *”Tuntuu, että minun yhteyshenkilöt vaihtuu tiiviiseen tahtiin, mutta hyvin näistä on silti tiedotettu.”*

Haastateltavilta kysyttiin, miten erikoistapauksista, kuten kiiretilauksista, poikkeuksellisista toimitusajoista ja peruutetuista tilauksista, tiedotetaan. Erään liikenteenhoitajan mielipide oli, että tiedottaminen toimii hyvin, varsinkin tapauksissa joissa tilauksia peruutetaan. Yksi liikenteenhoitaja puolestaan totesi, että harvemmin tilausmuutoksista tiedotetaan, sillä kaikki muutokset ilmestyvät tilauslistoille. Eräs liikenteenhoitaja kuvasi käsitystään asiakaspalvelukoordinaattoreiden asenteista seuraavin sanoin: *”Kyllähän nämä muutokset näkyy listoilla, mitä niistä tiedottamaan.”* Kaikki liikenteenhoitajat totesivat yhdessä tuumin, että loppujen lopuksi tiedottaminen asiasta kuin asiasta on aika henkilösidonnaista. Toiset asiakaspalvelukoordinaattorit ovat tunnollisempia tiedottamaan kuin toiset.

5.2.5 Yhteistyö ja reagointiaika ongelma- ja poikkeustilauksissa

Yhteistyön alussa ongelmatilanteiden hoidot oli eräiden haastateltavien mielestä haastavia, sillä asiakaspalvelukoordinaattorit eivät itsekään tieneet, mistä päästä ongelmaa pitää lähteä purkamaan tai mihin tahoon ottaa yhteyttä. Nykyään asiakaspalvelukoordinaattorit pääasiassa tietävät, mihin ottaa yhteyttä, jos esimerkiksi asiakkaan luona tulee toimituksen purkutapahtumassa ongelmia. Eräs haastateltavista totesi, että aina ei asiakaspalvelukoordinaattori pysty auttamaan vaan silloin täytyy kääntyä logistiikan tiimivetäjän puoleen.

Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että reagointiaika riippuu ihan asiakaspalvelukoordinaattorista ja tilanteesta. Haastateltavista tuntui, että hankaliin kysymyksiin sai vastauksen hitaammin. Näissä tapauksissa haastateltavat saattoivat lopulta soittaa, jos sähköpostiin ei saanut nopeaa vastausta. Eräs haastatelluista kuvaili ajatuksiaan seuraavin sanoin: *”Välillä tuntuu, että CSC ei pidä meidän kyselyjä minään. Jos kysytään, saako tilauksen toimittaa aikaisemmin, näihin vastaus voi viipyä ja välillä tuntuu, että he eivät heti edes kysy asiakkaalta toimituksesta.”* Vaikka haastateltavat

kertoivatkin koordinaattoreiden välillä reagoivan viesteihin hitaasti, silti haastateltavien mielestä ongelma- ja poikkeustilanteissa yhteistyö toimii ihan kiitettävästi.

5.2.6 Yhteiset pelisäännöt

Haastateltavilta kysyttiin, onko yhteistyön toimivuuden takaamiseksi sovittu joitain pelisääntöjä, jotta työnteke olisi molemmin puolin sujuvaa. Eräs liikenteenhoitaja sanoi, ettei hänen markkina-alueellaan ole oikeastaan pelisääntöjä. Muut haastateltavista sanoivat, että pelisääntöjä on. Säännöt osittain toimivat ja osittain ei. Haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi on olemassa tietyt säännöt, kuinka monta päivää ennen lastausta kotiinkutsu syötetään sisälle. Haastateltavien mukaan tämä on tärkein säännöistä ja pääasiassa se ainoa, jota rikotaan. Eräs haastateltavista totesi yhteisistä pelisäännöistä seuraavaa: *”Ei minulla ole mitään muuta toivomusta kuin että ne noudattaisivat sitä kolmen päivän sääntöä.”* Haastateltavat totesivat, että säännöistä lipsumisista ei oikeastaan voi syyttää asiakaspalvelukeskusta, vaan toisinaan asiakkaat tilaavat tavaraa erittäin lyhyellä varoitusajalla. Yksi haastateltavista epäili, että säännöistä aletaan lipsua, jos joskus onnistuu hoitamaan toimituksen poikkeuksellisen lyhyellä aikataululla. Hän kuvaili ajatuksiaan seuraavasti: *”En tiedä... Johtuukohan säännöistä lipsuminen siitä, kun joskus pystyy hoitamaan hankalat tapaukset, niin kuvittelevat että se onnistuu aina.”*

5.2.7 Risut ja ruusut

Haastateltavia pyydettiin vapaasti kertomaan omia kommenttejaan logistiikkaosaston ja asiakaspalvelukeskuksen yhteistyöstä. Kaikki haastateltavat totesivat muistavansa varsinkin niitä huonoja esimerkkejä yhteistyöstä, hyvät asiat puolestaan unohtuvat helposti. Yhteistyön huonoksi puoleksi kaikki haastateltavat mainitsivat sen, etteivät koordinaattorit tunne heidän työtään ja sitä, kuinka haastavaa se on. Yksi haastateltavista sanoi, että asiakaspalvelukeskuksen ihmisillä on ehkä koulutusta kaupalliselta alalta ja asiakaspalvelusta, mutta logistiikan ja tuotantoteollisuuden

kokemus asiakaspalvelukoordinaattoreilta puuttuu. Haastateltavien mielestä tämä johtaa siihen, että asiakaspalvelukeskuksen kyselyt ja pyynnöt ovat välillä epärealistisia. Eräs liikenteenhoitaja tiivistä kaikkien haastateltavien ajatukset seuraavasti: *”Asiakaspalvelukoordinaattoreilla ei tunnu olevan tietoa siitä, mitä tehtaalla tapahtuu. Jos tässä on jotain 2000 kilometriä välissä, niin pitäisi tajuta kysymättäkin, että päivän toimitusaika Kemistä Stavangeriin on ihan epärealistinen.”*

Haastateltavat toivoivat myös enemmän tarkkuutta koordinaattoreilta. Ongelmia on ollut muun muassa siinä, kenelle kohdistavat pyyntöjä. Haastateltavien mukaan välillä heiltä on tiedusteltu toimitusta toisten tehtaiden tilauksille ja tämä on aiheuttanut turhaa työtä haastateltaville, ennen kuin asia on ratkennut. Haastateltavien mielestä puutteita on havaittu myös koordinaattoreiden syöttämissä lastaus- tai tilaushuomautuksissa. Varsinkin puutteellisista lastausohjeista voi syntyä ongelmia toimitusosoitteessa, sillä kuormaa ei välttämättä pääse purkamaan virheellisen lastauksen vuoksi. On ollut myös tapauksia, joissa koordinaattorit ovat tehneet virheellisen tilauspyynnön ja väärää tilausta on toimitettu asiakkaalle. Tällaiset tapaukset työllistävät myös liikenteenhoitajia, sillä he joutuvat järjestämään kuljetuksen ensin asiakkaalle ja toisen kuljetuksen noutamaan virheellisen tilauksen takaisin tehtaalle. Haastateltavat kertoivat ymmärtävänsä, että asiakaspalvelukoordinaattorit tekevät monenlaisia työtehtäviä eri tehtaiden kanssa ja että välillä virheitä sattuu.

Asiakaspalvelukeskus sai haastateltavilta myös kiitosta. Yksi haastateltavista kiitteli asiakaspalvelukoordinaattoreita avuliaisuutta tilanteissa, joissa toimituspäivää joudutaan muuttamaan aikaisemmaksi kuljetuskapasiteetin saatavuuden vuoksi. Eräs haastateltavista esitti positiivista palautetta asiakaspalvelukeskuksesta seuraavin sanoin: *”Välillä tuntui, että koordinaattorit ovat olleet enemmän asiakkaan puolella, mutta nykyään he ovat alkaneet pitää myös logistiikan puolia, eivätkä enää suostu mahdottomiin toimitusaikoihin.”*

5.2.8 Parannus- ja kehitysideoita

Varsinaisia kehitysideoita ei kukaan haastateltavista tuntunut osaavan antaa, mutta keskustelun kautta he löysivät asioita, joissa olisi toivomisen varaa. Kaikki haastateltavista esittivät, että asiakaspalvelukoordinaattoreiden olisi suotavaa tutustua tehdaslogistiikkaan. Sitä kautta asiakaspalvelukoordinaattorit saattaisivat ymmärtää, että aina ei ole niin yksinkertaista järjestää kuljetusta vajaakuormalle tai ylipäättään saada kuljetuskapasiteettia käyttöön. *”Auttaisi paljon, jos koordinaattorit ymmärtäisivät, kuinka kuljetusfirmat eivät ole olemassa pelkästään meidän tarpeitamme varten. Välillä rekkoja on tosi haasteellista saada”*, eräs haastateltavista totesi.

Haastateltavat toivoivat myös, etteivät asiakaspalvelukoordinaattorit lupaisi asiakkaille liikoja asioissa, joita ei välttämättä pysty toteuttamaan. Haastateltavat sanoivat, että vaikka tavoitteena on miellyttää asiakasta, niin aina se ei ole mahdollista. Varsinkin toimitusaikapyynnöissä haastateltavat toivoivat asiakaspalvelukeskuksen noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Myös toimituserien koossa on kaikkien haastateltavien mielestä toivomisen varaa. Pieniä eriä ei ole taloudellisesti järkevää eikä kannattavaa toimittaa kiireellisellä aikataululla.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyössäni tein tutkimuksen Stora Enson asiakaspalvelukeskuksen vaikutuksista logistiikkaosaston operatiiviseen toimintaan. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön tilaa rekkakuljetusten osalta logistiikkaosaston ja asiakaspalvelukeskuksen välillä. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli oikea ratkaisu, sillä sitä käytetään paljon laadullisissa tutkimuksissa ja haastatteleamalla sain syvemmän ymmärryksen tutkittavasta kohteesta. Haastatteluryhmä oli sopivan kokoinen, sillä vaikka määrällisesti otanta oli pieni, haastateltavien vastaukset vaihtelivat. Tutkimuksessani olen saanut vastauksen siihen, mitkä asiakaspalvelukeskuksen tehtävät ovat ja miten ne vaikuttavat vaikuttaa logistiikan toimintaan, sekä miten yhteistyö logistiikan ja asiakaspalvelukeskuksen välillä toimii. Näin ollen olen saavuttanut tutkimukselle asettamani tavoitteet ja saanut vastauksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yhteistyö on pääosin toimivaa, vaikka epäkohtia ja tyytymättömyyttä tulikin esille. Tyytymättömyyttä tuntui lisäävän ennakkoon syntyneet negatiiviset vaikutelmat asiakaspalvelukeskuksesta, jotka edelleen vaikuttavat haastateltavien mielipiteisiin. Haastattelujen perusteella liikenteenhoitajien mielipiteisiin ja vastauksiin vaikutti paljon se, kenen asiakaspalvelukoordinaattorin kanssa he asioivat asiakaspalvelukeskuksessa. Sen vuoksi samaan kysymykseen saattoi tulla erilaisia vastauksia eri liikenteenhoitajilta. Tyytymättömyyttä herätti muun muassa asiakaspalvelukeskuksen hidas reagointiaika nopeaa vastausta vaativissa asioissa. Liikenteenhoitajien tulee yleensä tehdä päätöksiä nopeasti ja toimia ripeällä tahdilla, ja vastausten odottaminen hidastaa asioiden sujuvuutta. Suurimmaksi ongelmaksi näytti kuitenkin nousevan yhteisten pelisääntöjen kunnioituksen puute. Varsinkin toimitusaikojen suhteen asiakaspalvelukeskuksen pyynnöt ovat toisinaan epärealistisia. Toimitusaikojen suhteen lyhyt reagointiaika aiheuttaa hankaluuksia kuljetuskapasiteetin varauksessa, lastauskapasiteetin ylikuormitusta, lisää työntekijöiden työmäärää ja tätä kautta aiheuttaa painetta ja stressiä liikenteenhoitajille.

Koen opinnäytetyöstäni olevan hyötyä toimeksiantajalleni, sillä yhteistyön epäkohdat tulevat selville tämän tutkimuksen myötä. Tulevaisuuden yhteistyön sekä

liikenteenhoitajien työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että epäkohdat korjattaisiin. Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen pohjalta voisi yhteistyön kehittämistä jatkaa. Seuraava askel voi olla yhteisten pelisääntöjen määrittäminen kummankin osapuolen kanssa aikaisempaa tarkemmin, sillä se toisi lisää sujuvuutta yhteistyöhön.

LÄHTEET

Painetut

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J 1999. Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto.
Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita.
Gummerus, Jyväskylä.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus,
Jyväskylä.

Hokkanen, Simo & Karhunen, Jouni & Luukkainen, Martti 2004. Logistisen ajattelun
perusteet. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Karrus, Kaij. E. 2011. Logistiikka. WS Bookwell Oy, Juva.

Painamattomat

Stora Enso. Luettu 12.1.2011. <<http://www.storaenso.com>>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV -
Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 5.3.2012.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

CSC MOP LSC Collaboration Manual. Stora Enso intranet-julkaisu 2011. Luettu
5.3.2012. <<http://www.storaenso.fi>>

Sales Process Manual. Stora Enso intranet-julkaisu 2011. Luettu 7.3.2012.
<<http://www.storaenso.fi>>

Kuljetustoiminnot. Stora Enson intranet-julkaisu 2011. Luettu 12.1.2011.
<<http://www.storaenso.fi>>

HAASTATTELULOMAKE LIIKENTEEHOITAJAJILLE

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt logistiikkaosastolla?
2. Minkälaiset ensivaikutelmat oli CSC:stä vuonna 2010?
3. Minkälaiset tunnelmat ovat nyt, kun yhteistyötä on jatkunut ~ 2 vuotta?
4. Miten kuvailisit toimintaa/muutosta verrattuna entiseen toimintamalliin ennen CSC:tä?
5. Minkälaiseksi koet päivittäisen yhteistyön CSC:n kanssa?
6. Mitä kanavia käytät kommunikoinnissa CSC:n kanssa? Miten kommunikointi sujuu?
Miten kommunikointikieli vaikuttaa yhteistyöhön?
7. Kuinka helppoa/vaikeaa on löytää oikea vastuuhenkilö CSC:stä? Onko CSC vastuualueet/-henkilöt tiedotettu?
8. Miten yhteistyö sujuu CSC:n kanssa ongelma- ja poikkeustilanteissa? Miten kuvailet CSC:n reagointiaikaa?
9. Kuinka hyvin CSC mielestäsi tiedottaa logistiikkaa, esim. uusien tilauksien syötöstä, toimitusajoista, kiiretilauksista, poikkeuslastauksista?
10. Onko logistiikan ja CSC:n välille sovittu yhteisiä pelisääntöjä? Kuinka näiden noudattaminen on sujunut?
11. Onko sinulla antaa parannus- ja kehitysideoita CSC:n ja logistiikan yhteistyön parantamiseksi?
12. Mitä muita asioita haluat mainita CSC:stä?